

# **Percepção da Mudança Organizacional na Implantação de um Sistema Erp: um Estudo de Caso em uma Empresa do Ramo Automotivo**

**Andrea Rivieri Dos Santos**  
rafadea@ig.com.br  
UCS

**Jana Toledo de Castilhos**  
jana.castilhos@gmail.com  
UCS

**Paulo Fernando Pinto Barcellos**  
pfpbarce@ucs.br  
UCS

**Resumo:** O objetivo do artigo é analisar a percepção da mudança organizacional na implantação de um software do tipo ERP, com ênfase no módulo de manufatura (MRP II), na visão dos gestores, da equipe de orientação da mudança e dos usuários finais. A pesquisa é caracterizada como qualitativa e o método utilizado foi o estudo de caso único. Para guiar a pesquisa, utilizamos um protocolo de estudo de caso, composto por três etapas. A primeira etapa consistiu na obtenção das características do objeto de investigação (empresa) e do contexto da mudança e foi realizada através do método da observação participante. A segunda etapa consistiu em identificar, através de entrevistas estruturadas, a percepção sobre a mudança. A terceira etapa consistiu em analisar as convergências e divergências destas percepções e seu relacionamento e contribuição para a teoria. Os resultados demonstram que, aspectos como a definição da equipe, comunicação da visão e introdução da mudança na cultura organizacional, poderiam ter sido tratados de forma diferente nesta mudança.

**Palavras Chave:** Mudança Organizacional - MRP II - ERP - \$4 -

## 1. INTRODUÇÃO

O elevado nível de competição faz com que as empresas busquem cada vez mais estarem preparadas para enfrentar os concorrentes e conquistar novos clientes e mercados. Desta forma, as transformações dentro das organizações tornaram-se intensas e constantes. Kotter (1996) justifica que, as organizações, impulsionadas pelas forças econômicas, estão cada vez mais preocupadas em reduzir custos, melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, buscar novas oportunidades de crescimento e aumentar sua produtividade.

Para atender a um mercado dinâmico e exigente, é essencial que as empresas gerenciem seus processos de forma eficiente. Assim, obter informações integradas, com qualidade e confiabilidade para apoiar a tomada de decisões, tornou-se fundamental. A tecnologia de informação, ao longo dos anos, vem servindo de suporte fundamental, no sentido de disponibilizar sistemas que controlem partes importantes dentro de uma organização e, principalmente, permitindo a integração entre estas áreas.

Primeiramente o surgimento do MRP e MRP II possibilitou às áreas industriais melhorias significativas no padrão de qualidade, custo e agilidade. Após, o ERP utilizou a base sólida do MRP II, ampliando-os para as demais áreas da empresa. Assim, comercial, engenharia, finanças, controladoria e manufatura, tornaram-se integradas.

Porém, aderir a uma nova tecnologia, não significa somente uma revolução do ponto de vista computacional. Significa também uma transformação na forma como as empresas trabalham, envolvendo indivíduos e processos. Zanela *et al* (1999) ressaltam que o uso da tecnologia de informação requer uma avaliação criteriosa de seu impacto e das mudanças que provoca na organização. Deve-se considerar que a tecnologia não pode ser separada dos fatores humanos e do contexto organizacional.

À luz do contexto apresentado, o objetivo deste trabalho é investigar a percepção da mudança organizacional ocorrida com a implantação de um sistema de gestão empresarial (ERP) pelos agentes envolvidos neste processo (gerente de projeto, equipe do projeto e usuários-finais). O foco será dado às mudanças ocorridas do módulo de manufatura, através da implantação do MRP II.

Para atingir aos objetivos propostos, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de grande porte, sediada na serra gaúcha, que atua no ramo automotivo. A pesquisa teve caráter qualitativo e, para guiá-la, utilizamos um protocolo de estudo de caso, composto por três etapas. A primeira etapa consistiu na obtenção das características do objeto de investigação (empresa) e do contexto da mudança e foi realizada através do método da observação participante. A segunda etapa consistiu em identificar, através de entrevistas estruturadas, a percepção sobre a mudança ocorrida. A terceira etapa consistiu em analisar as convergências e divergências destas percepções e seu relacionamento e contribuição para a teoria.

O artigo foi estruturado de modo a apresentar uma abordagem teórica sobre os temas ERP/MRP II e Mudança Organizacional. Após esta abordagem, apresentaremos a metodologia da pesquisa e o protocolo de estudo de caso e, por fim, as conclusões e resultados na pesquisa realizada e sugestões de pesquisas futuras.

## 2. DO MRP AO ERP – EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EMPRESARIAL

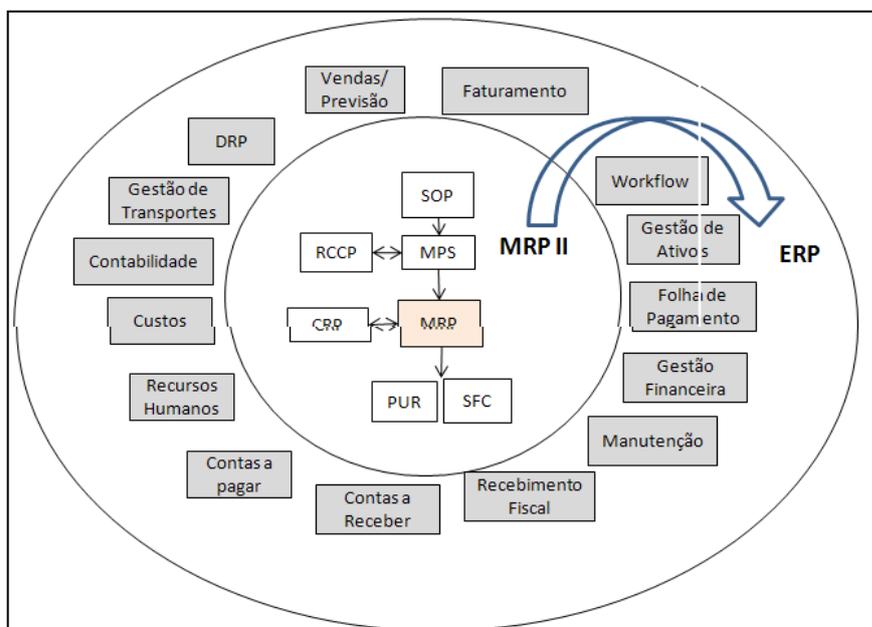
O sistema MRP (*Material Requirements Planning* ou Planejamento dos Recursos de Materiais) nasceu nos anos 1970 como uma ferramenta inovadora na gestão dos estoques. Toomey (1996) ressalta que a lógica do MRP parte dos itens existentes em uma BOM (*Bill of material* ou Lista de Materiais) e a partir deles sugere a quantidade a ser comprada ou fabricada de cada material, considerando os estoques.

Na ânsia de obter maiores funcionalidades para avaliar e gerenciar os recursos de manufatura, surgem, na década de 80, os sistemas MRP II (*Manufacturing Resources Planning* ou Planejamento dos Recursos de Manufatura). Corrêa et al (2001) ressaltam que o conceito onde se apóia o sistema MRP II nasceu da evolução do sistema MRP, agregando os módulos de programação-mestre de produção (MPS), cálculo grosseiro da necessidade de capacidade (RCCP), cálculo detalhado da necessidade de capacidade (CRP), controle de fábrica (SFC), controle de compras (PUR) e, mais recentemente, vendas e distribuição (S&OP).

Evoluindo ao conceito de MRP II, agregando outros módulos que interagem com o módulo de manufatura, na década de 90, surge então o conceito de ERP (*Enterprising Resources Planning* ou Planejamento dos Recursos Empresariais). De acordo com Corrêa et al (2001), um sistema ERP tem a pretensão de suportar todas as necessidades de informação para a tomada de decisão gerencial de um empreendimento como um todo, através da integração de todos os processos da empresa em uma única base de dados.

Embora o objetivo central do ERP seja realizar a perfeita integração entre os setores da organização, os autores Hicks (1995) e Corrêa et al (2001) corroboram ao acreditar que a base do ERP continua sendo a gestão da manufatura. Para eles, o ERP está essencialmente ligado a garantir que as decisões de manufatura de uma empresa não sejam feitas sem levar em consideração seus impactos sobre a cadeia de fornecimento. As decisões de produção são afetadas e afetam todas as outras áreas da empresa, incluindo engenharia, contabilidade, marketing.

A figura abaixo demonstra a estrutura conceitual de um sistema ERP. Nela, podemos identificar que, o antes chamado sistema MRP II, agora é um módulo oferecido dentro de um sistema integrado para gerenciar as operações industriais. Os autores Corrêa et al (2001) deixam evidente a força que o módulo de manufatura (MRP II) possui dentro de um ERP, sendo o núcleo do sistema, recebendo e enviando informações para as demais áreas.



### **Figura 1: Estrutura Conceitual dos sistemas ERP**

Fonte: Corrêa *et al* (2001)

O módulo de manufatura é formado por outros sub-módulos que juntos executam as funções industriais da organização. O planejamento de vendas, o plano mestre de produção, as análises de capacidade, o planejamento dos materiais e, ainda, o controle dos fluxos de produção e de compras, atuam de forma integrada visando determinar de maneira mais correta possível os tempos de produção e de compras.

### **3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

O mundo, competitivo e globalizado, está em constante transformação. Novas tecnologias, novas necessidades, novas oportunidades, movem as organizações, exigindo delas rápida capacidade de adaptação. Neste contexto, o termo mudança já é conhecido em todas as organizações. Dubrin (2003) ressalta que mesmo as empresas que, vistas de fora, parecem operar dentro de um ambiente estável, estão enfrentando a mudança.

Não podemos deixar de considerar o papel fundamental da tecnologia de informação na transformação das organizações. Dubrin (2003) acredita que os avanços na tecnologia da informação levaram a várias e profundas mudanças dentro das organizações, citando inclusive o papel das gigantes, como a SAP, no sentido de desenvolver sistemas de integraram toda a empresa (ERP), tornando as estruturas mais enxutas e exigindo uma mudança na forma de pensar e agir.

Apesar de a mudança estar presente do dia-a-dia das pessoas e das organizações, mudar ainda é um desafio. Isso porque mudar envolve indivíduos e sentimentos, adaptar valores, comportamentos, gerar transformações. Carvalho (1999) ressalta que pessoas e organizações resistem às mudanças que possam mexer com sentimentos de segurança, estabilidade, permanência, enfim, com o estado de equilíbrio estável que sempre usufruíram. Desta forma, a mudança, tanto pessoal como organizacional, só começa a surtir efeito, de fato, quando os funcionários da empresa sentem a necessidade de mudar.

A forma como os indivíduos desempenham suas funções e recebem capacitação dentro das organizações pode ser um fator gerador de resistência. De acordo com Carvalho (1999), os processos de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração destinam-se a conduzir a organização à estabilidade. Dubrin (2003) corrobora e ainda atribui a resistência ao porte da organização. Para ele, quanto maior for a organização, mais socializados estarão seus valores e com isso a resistência tende a tornar-se maior.

Alguns autores abordam a importância do líder na mudança organizacional. Carvalho (1999) menciona que muitos líderes são resistentes, pois a mudança pode ameaçar o sistema de poder estabelecido. Já Drucker (1995) ressalta a importância do líder na gestão das mudanças, e defende que ele precisa aprender a gerenciar em situações nas quais não tem autoridade de comando, não é controlado, nem está controlando, permitindo assim que a mudança fundamental aconteça.

Mintzberg (1999) acredita que a dimensão da mudança pode ser determinada de acordo com o tipo de transformação que está sendo realizada. Se houver uma mudança na visão da organização ou na sua cultura e seus valores, a transformação organizacional

envolverá todos os indivíduos e todos os departamentos, necessitando de forte gerenciamento. Porém, se a mudança ocorrer no nível operacional, para um conjunto de indivíduos e/ou para produtos específicos, a gestão torna-se mais facilitada.

Com o intuito de definir as ações necessárias para uma mudança bem sucedida, alguns autores abordam os processos para a realização de uma mudança, conforme podemos observar na figura.

| Autor                           | Processos da Mudança   | Características  |
|---------------------------------|--|--|
| Carvalho (1999)                 | Mudança Organizacional/Comportamental -> Vontade de Mudar -> Reconhecimento da Vontade de Mudar                                  | Aprendizado contínuo como facilitador da transformação organizacional.   |
| Dubrin (2003)                   | Modelo da Curva de Crescimento: Formativo -> Normativo -> Integrativo  | Considera que a mudança como inevitável e acredita que seus processos estão relacionados ao ciclo de vida da organização. Quando a empresa está em formação, assume mais riscos e os reduz a aceitação dos riscos quando atinge sua maturidade (status quo). |
| Lewin apud Hunt e Osborn (1999) | Descongelamento -> Mudança -> Recongelamento   | O descongelamento envolve a redução ou eliminação da resistência à mudança. Posteriormente, as pessoas que estão passando pelo processo de mudança devem ser encorajadas a contribuir e participar para então atingir novamente sua normalidade.             |
| Hunt e Osborn (1999)            | Comunicação -> Envolvimento -> Apoio -> Negociação -> Coerção Explícita e Implícita  | Considera que a mudança deve ser comunicada, existindo o envolvimento e o apoio dos indivíduos. Também ressalta a necessidade de coerção explícita ou implícita para bloquear a resistência.   |
| Mintzberg (1999)                | Micromudanças e Macromudanças  | Micromudanças ocorrem em nível operacional e exigem uma atenção menor. Macromudanças ocorrem em nível estratégico que envolve a cultura e a visão da empresa, exigindo atenção em readequação de valores, treinamentos e equipe da mudança.                  |
| Cameron e Green (2004)          | Envolver -> Preservar Valores -> Alinhamento -> Treinar e Capacitar -> Encorajar o aprendizado                                   | Processos orientados para eliminar as resistências e capacitar os funcionários para a mudança.   |
| Kotter (2006)                   | Urgência -> Equipe -> Visão -> Comunicação -> Bloquear obstáculos -> Não permitir o desânimo -> Combater o otimismo excessivo -> | Propõe oito processos que são comuns nas mudanças bem sucedidas  |

**Figura 2:** Processos de Mudança Organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores

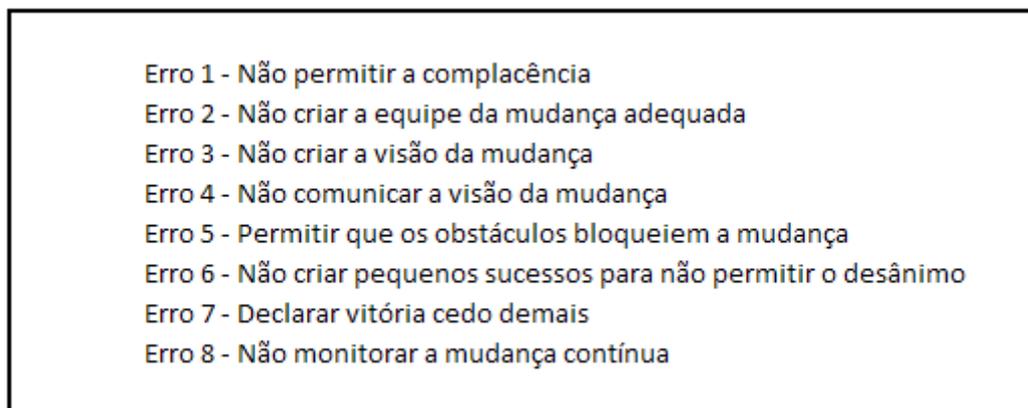
De uma forma geral, os processos de mudança propostos pelos autores visam reduzir as resistências e preparar os indivíduos para a transformação que irá ocorrer. Carvalho (1999) atribui as práticas de aprendizado contínuo, como os treinamentos mais complexos, como facilitador da transformação organizacional. Já Dubrin (2003) defende que a resistência é normal e faz parte do ciclo de vida das organizações. Lewin apud Hunt e Osborn (1999), Hunt e Osborn (1999) e Cameron e Green (2004) convergem para modelos que visam envolver, persuadir, treinar e capacitar os indivíduos para a mudança que irá ocorrer. Mintzberg (1999) trata a mudança a partir da sua dimensão (micro ou macro).

Já os estudos realizados por Kotter (2002) podem ser considerados os mais completos no sentido de tratar a mudança como um processo. Através de pesquisas em várias organizações, o autor propõe oito estágios de uma mudança bem sucedida, que serão apresentados mais aprofundadamente no próximo tópico.

#### 4. OS OITO ESTÁGIOS DA MUDANÇA BEM SUCEDIDA

Os oito estágios da mudança bem sucedida propostos por Kotter (1996) partem de uma premissa básica: as pessoas mudam menos com base em análises que moldam seu raciocínio do que por força da visão de uma verdade que influencia seus sentimentos.

Kotter (1996) considera que a mudança ainda é um desafio para as organizações modernas. Baseado em pesquisas de campo, o autor definiu os erros mais comuns que as organizações cometem na gestão de suas mudanças, apresentados na figura a seguir.



**Figura 3:** Os oito erros nos processos de mudança

Fonte: elaborada pelos autores

Para cada erro comum no processo de mudança, Kotter (1996) identificou uma ação para combatê-lo. Segundo o autor, existem oito estágios que podem direcionar a mudança para o caminho adequado.

Para não permitir a alta complacência, Kotter (1996) propõe que um forte senso de urgência seja estabelecido dentro da organização. O senso de urgência pode ser criado através da discussão constante de crises e oportunidades e análise de dados reais do mercado. Com relação aos erros na escolha da equipe da mudança, o autor propõe a construção de uma equipe de orientação, formada por um grupo bastante poderoso, capaz de auxiliar na criação da mudança para toda a corporação.

Kotter (1996) defende o desenvolvimento da visão e estratégias adequadas para o esforço da mudança. A visão consiste em definir o que, como e porque pretende-se mudar. O autor ressalta que esta visão deve ser comunicada de maneira a fazer com que todos na organização compreendam a idéia de mudança e mudem seus comportamentos.

Com relação aos obstáculos no processo de mudança, Kotter (1996) propõe que as pessoas envolvidas no grupo de orientação estejam “empoderadas” para bloquear as intenções que venham contra a visão de mudança estabelecida. O autor também propõe que

pequenas vitórias sejam proporcionadas aos envolvidos na mudança, não permitindo o desânimo e, criando ondas sucessivas de mudança até que a visão se converta em realidade.

Kotter (1996) enfatiza que a transformação seja monitorada até que ela seja completamente aderida na cultura organizacional, sendo parte dos valores da organização e algo defendido por todos como o ideal.

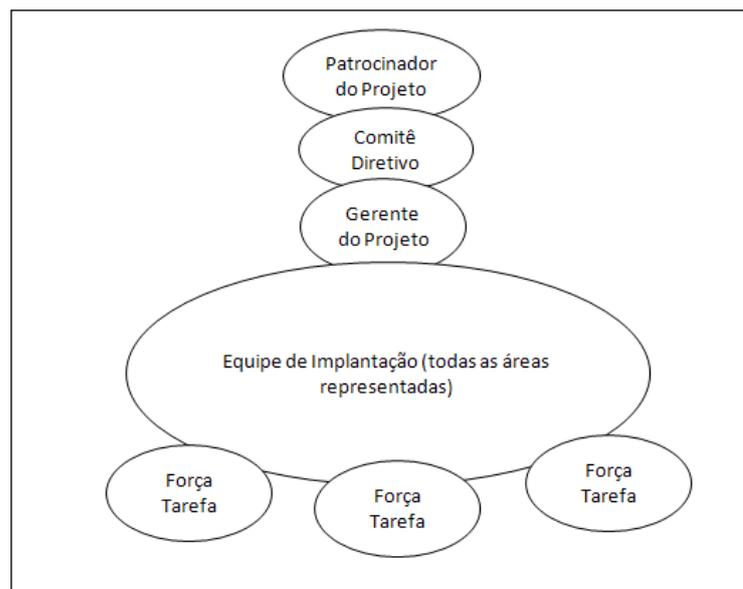
Por fim, Kotter e Cohen (2002) sustentam que as pessoas precisam acreditar no benefício que a mudança trará para seus valores e sentimentos, para então aderirem a ela. O conceito Ver-Sentir-Mudar, apresentado pelos autores, reitera a importância de uma visão e comunicação adequadas para a mudança, feitas por pessoas com autoridade e credibilidade, com poder suficiente para bloquear os obstáculos e inserir a mudança na cultura da empresa.

## 5. PRESSUPOSTOS DA MUDANÇA BEM SUCEDIDA NA IMPLANTAÇÃO DE UM ERP/MRP II

Com o objetivo de criar uma base sólida para avaliar a percepção da mudança, faremos uma aproximação dos processos de mudança de Kotter (1996) aos pressupostos básicos na implantação de um ERP ou MRP II defendidos por Corrêa et al (2001).

Com relação ao senso de urgência, Corrêa et al (2001) acredita que muitas empresas são complacentes ao acreditar que a implantação de um *software* de gestão empresarial é simples, não dando a priorização necessária para que a mudança aconteça. Os autores ainda ressaltam a importância do comprometimento da alta direção com os objetivos da implantação, não somente no sentido de apoiar, mas em envolver-se e entender os pressupostos necessários à implantação.

A formação da equipe de orientação na implantação de um ERP/MRP II, de acordo com Corrêa et al (2001) é apresentada na figura.



**Figura 4:** Estrutura da Equipe de Implementação

Fonte: Adaptado de Corrêa et al (2001)

O Patrocinador do Projeto é o alto executivo que detém a responsabilidade de mais alto nível pelo sucesso da implantação do ERP/MRP II. Ele é responsável por manter seus pares da alta direção comprometidos e entusiasmados com o projeto. Já o Comitê Diretivo é normalmente formado por toda a diretoria da empresa e mais alguns membros, tendo função de assegurar recursos e comprometimento dos diversos setores e processos, com os objetivos do projeto ERP/MRP II (CORRÊA ET AL, 2001).

O time operacional é formado pelo Gerente do Projeto e pela Equipe de Implantação. O Gerente do Projeto é o elemento-chave da implantação, tendo a responsabilidade de liderar a equipe de implantação no nível operacional, em todos os aspectos. Já a equipe de implantação é formada por representantes das áreas e tem como responsabilidade identificar problemas e obstáculos para o sucesso da implantação, ativar as forças-tarefa para resolver os problemas identificados e executar as tarefas, tomar decisões operacionais quanto à alocação de recursos, representar todos os futuros usuários do novo sistema, garantindo o atendimento de suas necessidades, fazer recomendações ao comitê diretivo e fazer todo o possível para realizar uma implantação suave, rápida e de sucesso (CORRÊA ET AL, 2001).

A comunicação da visão, de acordo com Corrêa et al (2001) deve ser intensa e em vários níveis. Os autores defendem a idéia de treinamentos conceituais e transacionais, voltados para a estratégia da mudança e também para a operação em si. Os treinamentos devem ser intensivos e continuados, fazendo com que as pessoas percebam que não se trata apenas de uma mudança computacional, mas sim uma mudança na forma como realizam seus trabalhos.

Os treinamentos intensivos e constantes, de acordo com Corrêa et al (2001), também desempenham um papel importante para não permitir o desânimo das pessoas, visto que eles relembram periodicamente onde a organização pretende chegar, porque tanto esforço é necessário, quais “pequenas” vitórias estão acontecendo todos os dias e que o objetivo maior logo será alcançado.

Referindo-se especificamente às mudanças necessárias na implantação do módulo de manufatura, MRP II, Corrêa et al (2001) advertem para às frentes contrárias, bastante comum nas implantações, principalmente em níveis gerenciais. Segundo os autores, é provável que os gestores percam parte do seu poder decisório a partir da adoção da nova ferramenta, fazendo com que se posicionem contra, para manter o *status quo*.

Corrêa et al (2001) ainda sustentam a importância de que as novas políticas de estoque, compra e fabricação proporcionadas pelo módulo de manufatura transformem-se, o mais breve possível, em valores defendidos pelos usuários finais, fazendo parte da cultura organizacional.

## **6. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa, com a utilização do método de estudo de caso único. Para Yin (2005), o estudo de caso único é análogo a um experimento único e representa o teste decisivo de uma teoria significativa, podendo representar uma contribuição importante à base de conhecimento e à construção da teoria, bem como redirecionar investigações futuras e possíveis casos múltiplos.

No decorrer da pesquisa foi utilizado um roteiro, ou protocolo, para orientar o andamento do estudo de caso. Segundo Yin (2005), o protocolo contém o instrumento, o procedimento e as regras para a coleta de dados, sendo uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa e orientar o pesquisador na coleta dos dados.

O protocolo utilizado neste trabalho possui as seguintes etapas:

- a) Obter as características do objeto da investigação e do processo de mudança a ser analisado através do método da observação participante;
- b) Identificar, a partir de entrevistas estruturadas com os públicos internos envolvidos no processo de mudança (gerente de projeto, líder de processo e usuários finais), a percepção em relação à mudança proporcionada pela implantação de um ERP/MRP II ocorrida na organização;
- c) Analisar as convergências e divergências das percepções e seu relacionamento e contribuição para a teoria.

## 6.1 O OBJETO DA INVESTIGAÇÃO

Visando apresentar as características principais do objeto da investigação (empresa), utilizamos o método observação participante. Segundo Yin (2005) o observador (pesquisador) participante é aquele que participa dos eventos que estão sendo estudados.

A empresa, objeto deste estudo de caso, está localizada na Serra Gaúcha (Rio Grande do Sul, Brasil) e atua no segmento automotivo, essencialmente na fabricação de produtos sob encomenda. O ponto forte desta empresa é a capacidade de personalizar produtos de acordo com as solicitações de seus clientes. Essa capacidade faz com que mesmo com preços mais altos que os concorrentes, a empresa permaneça líder em vários segmentos do mercado onde atua.

A habilidade de atender aos anseios dos clientes foi conquistada a partir de dinamismo e flexibilidade, características marcantes em sua cultura organizacional, principalmente no que se refere à área industrial da empresa, que possui um papel essencial para manter todo esse diferencial competitivo.

Embora esta empresa seja vista como inovadora em relação a seus produtos e processos, até o ano de 2008, ela não contava com um software de gestão empresarial (ERP) e também não possuía o módulo de manufatura (MRP II). Visando sustentar seu crescimento futuro e sistematizar o conhecimento tácito utilizado na confecção de seus produtos para permitir exportá-lo para as demais unidades de negócios, no ano de 2006, a empresa iniciou um projeto de implantação de um ERP, o qual continha o módulo de manufatura, MRP II inserido.

No ano de 2008 a implantação foi concluída. Após um ano e meio de implantação, percebe-se o sucesso em relação a implantação do sistema ERP como um todo, porém, percebe-se relativo insucesso em relação a implantação do módulo de manufatura (MRP II). Problemas relativos à administração de estoques, à falta de acuracidade de listas técnicas e informalidade da empresa no processo produtivo, podem ser considerados os principais motivos desse insucesso.

Assim, este trabalho visa identificar a percepção destes usuários e também do líder de processo (equipe de implantação) e do gestor do projeto, com relação à mudança ocorrida no módulo de manufatura.

## 6.2 ENTREVISTAS

Com a finalidade de facilitar a análise e a interpretação dos dados, as entrevistas serão realizadas a partir de questões estruturadas. De acordo com Lakatos e Marconi (1991), na entrevista estruturada o entrevistador segue um roteiro pré-estabelecido, com perguntas pré-determinadas. Essa padronização visa obter respostas às mesmas perguntas, permitindo que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas.

As entrevistas foram realizadas com o gestor do projeto (totalidade), líder de processo (totalidade) e usuários finais (20%) do módulo de manufatura (MRP II). A estruturação das questões foi realizada com base nos oito estágios da mudança bem sucedida de Kotter (1996) e os pressupostos básicos da implantação de um ERP/MRP II de Corrêa et al (2001), conforme mostra a figura.

|   |
|---|
| <b>Senso de Urgência</b><br>O que: Relevância e Urgência do Projeto de Implantação<br>Questão: Estava clara a prioridade do projeto para todos os envolvidos?   |
| <b>Equipe de Orientação da Mudança</b><br>O que: Equipe com responsabilidade definida, com autoridade e credibilidade<br>Questão: As pessoas da equipe de implantação eram dotadas de autoridade e credibilidade dos usuários finais?   |
| <b>Visão e Estratégia da Mudança</b><br>O que: Clareza do que será mudado com a adoção do MRP II e o que isso significa estrategicamente para a organização<br>Questão: Estava claro para a equipe de implantação e para os usuários finais o que seria mudado e a importância disso? |
| <b>Comunicação da Mudança</b><br>O que: Treinamentos intensivos que visam comunicar a mudança de forma conceitual e transacional<br>Questão: Os treinamentos foram suficientes para preencher todas as lacunas de aprendizado?  |
| <b>Remoção dos Obstáculos</b><br>O que: Bloqueio das frentes contrárias à introdução do MRP II<br>Questão: Houveram frentes contrárias às mudanças introduzidas? Foram bloqueadas?  |
| <b>Vitórias a Curto prazo / Não permitir o desânimo</b><br>O que: Sentir-se desanimado com o uso da nova ferramenta, pois nada funciona como deveria<br>Questão: Houve desânimo dos usuários do MRP II? Como foi tratado isso?  |
| <b>Cultura Organizacional</b><br>O que: Mudanças proporcionadas pelo MRP II introduzidas na forma de pensar e agir dos usuários<br>Questão: Os novos procedimentos e a nova forma de pensar do MRP II foram inseridos na cultura da organização?                                      |

**Figura 5:** Base para as questões estruturadas

Fonte: Elaborado pelos autores

Para cada público entrevistado, foram direcionadas perguntas diferentes, porém que visavam responder igualmente às questões mencionadas acima.

### *A percepção do Gerente do Projeto (GP)*

Com relação à prioridade e relevância da mudança, o GP considera que, embora a prioridade tenha sido divulgada, talvez tenha faltado discernimento necessário para entender a prioridade que estava sendo comunicada e levá-la para o contexto das atividades diárias do indivíduo.

Quanto à formação da equipe de orientação, o GP esclarece que foram escolhidas as pessoas que mais conheciam o processo e também fizeram parte da equipe algumas lideranças médias que, embora não conhecessem o processo, eram formadoras de opinião e possuíam autoridade dentro da organização.

Quanto à clareza da visão e da estratégia para a equipe de implantação, o GP acredita que, de uma forma geral, não houve entendimento total por parte da equipe. Ele acrescenta que a falta de entendimento pode estar relacionada ao fato da comunicação ter sido simplista, desconsiderando aspectos complexos do meio operacional.

Em relação à comunicação da visão e da estratégia, ele pensa que não houve uma comunicação específica voltada para a ferramenta MRP II, mencionando: “houve uma comunicação sobre a ferramenta que estava sendo introduzida (ERP), porém não houve um enfoque na área de manufatura”. Quanto aos responsáveis pela comunicação, ele ressalta que não havia papéis claramente definidos neste sentido, “foi contratada uma consultora de gestão da mudança, porém a gestão foi voltada para a equipe de projeto e não para os usuários finais”.

Com relação às frentes contrárias, o GP salienta que elas existiram e continuam a existir. Para ele, as principais frentes contrárias são as lideranças médias (supervisores de manufatura) e a resistência está relacionada à perda de poder que isso significou para elas, visto que todo o poder de decisão em relação ao que seria produzido estaria na mão da área de planejamento.

Quando questionado em relação ao bloqueio destas frentes contrárias, o GP menciona que “a tática utilizada é o convencimento diário e que ainda estamos tentando implantar a ferramenta, pois os principais usuários ainda não foram convencidos de que devem usá-la”.

Quanto a proporcionar vitórias a curto prazo e não permitir o desânimo dos usuários, o GP acredita que isso não foi necessário, pois, para grande parte dos usuários, utilizar o sistema novo foi uma “alternativa” e não uma imposição, por isso a mudança na área de manufatura, na percepção dele, ainda não foi consolidada.

Com relação às mudanças serem introduzidas na cultura organizacional, o GP salienta que isso ainda não aconteceu, destacando: “neste processo de convencimento diário, talvez a empresa leve alguns anos para introduzir a mudança em sua totalidade na área de manufatura”.

#### *A percepção do Líder de Processo (LP)*

Com relação à prioridade e relevância que a organização deu para a introdução do MRP II, o líder de processo cita que estes aspectos não estavam claros para os públicos envolvidos. Ele ressalta que “a liderança média da empresa também não tinha uma idéia clara do que significaria essa mudança”. “Muitas pessoas foram descobrir muito tempo depois quais eram os reais ganhos que a companhia poderia ter com a ferramenta”.

Quanto à equipe de orientação para a mudança, o líder de processo entrevistado sentia-se parte desta equipe. Porém, ele considera que sentia falta de um suporte da área de recursos humanos no sentido de lidar com a mudança de valores que seria necessária. Quanto às habilidades, autoridade e relacionamento para tal função, ele acredita que as possuía, porém, considerou o fato que alguém com mais conhecimento prático poderia ser bem-vindo na equipe.

Em relação ao conhecimento e discernimento sobre a visão e a estratégia com a adoção do MRP II, o líder pensa que, para ele, estavam explícitos os benefícios, os impactos e as transformações necessárias para receber a nova ferramenta. Porém, com relação aos usuários finais, ele sente que “o que foi trabalhado e divulgado foram questões transacionais, porém os aspectos importantes relacionados à mudança do processo fabril, do comportamento das pessoas, não foram divulgados de forma eficiente”.

Quando questionado sobre quem, na sua opinião, deveria desempenhar o papel de divulgação e comunicação da visão, o líder menciona que “os próprios líderes de processo e os gestores das áreas deveriam ter esse papel”, ressaltando que “até existiam reuniões de alinhamento com gestores médios, mas a informação pareceu não chegar de forma eficiente até o chão de fábrica”.

Com relação às frentes contrárias a mudança, o líder comenta “sim, elas existiram em grande potencial, pior é que as pessoas resistentes são líderes formadores de opinião dentro da organização”. O líder sente que a resistência pode estar ligada ao medo dos gestores em perder o *status quo*.

Ao ser questionado se estas frentes foram bloqueadas, o líder resalta que “não foram bloqueadas e que persistem até hoje”. Na sua opinião, o gerente do projeto seria o responsável por tomar ações para removê-las.

Quanto a promoção de vitórias em curto prazo para motivar os envolvidos no processo de mudança, ele destaca: “o processo de mudança ainda não está concluído, portanto, as pequenas vitórias continuam sendo introduzidas diariamente, porém o objetivo inicial ainda não foi alcançado”.

Quando questionado quanto à incorporação do MRP II na cultura da organização, o LP resalta que os novos procedimentos e nova forma de pensar e agir proporcionada pela introdução do MRP II ainda não foram introduzidas na cultura organizacional.

#### *A percepção dos Usuários Finais (UF)*

Quanto ao discernimento sobre a prioridade e relevância do projeto para a organização, as entrevistas com os usuários finais demonstraram que, embora eles soubessem que algo importante iria acontecer, não sabiam exatamente o que iria mudar. Um dos entrevistados (UF1), diz que “sabia que seria uma mudança radical, que mudaria muita coisa, mas não sabia do que se tratava. Convergindo com esta opinião, outro entrevistado (UF2) diz que “imaginava que seria uma ferramenta muito importante, estava com medo da mudança que estava por vir”. Outro entrevistado, (UF3) também ressaltou que “todos criaram muitas expectativas, achávamos que seria muito bom, que era importante”.

Com relação à equipe de orientação, dois entrevistados conheciam e confiavam nos seus representantes. O UF1 diz que “eu conhecia as pessoas e confiava nelas, porém acho que a equipe deveria ter mais pessoas, com características diferentes”. O UF2 concorda neste sentido e acrescenta “acho que outras pessoas com conhecimento prático poderiam ter complementado o trabalho, mas confio inteiramente nos meus representantes”. Já o UF3 comenta que “quase não conhecia meus representantes, ele nunca me procuraram, eu acho que poderia ter contribuído com o processo de mudança”.

Quanto aos treinamentos que receberam, todos concordam que foram superficiais demais, os entrevistados gostariam de ter recebido mais treinamentos conceituais e práticos. O UF1 comenta que tentou buscar informações na internet quanto à nova ferramenta, pois não recebeu treinamento sobre isso na empresa. O UF2 acredita que “os treinamentos foram bons, mas acho que mais treinamentos intensivos ajudariam para internalizarmos o que aprendemos”. Já o UF3 acredita que “o sistema foi imposto para nós, não nos venderam a idéia”.

Com relação às frentes contrárias as mudanças, todos os usuários acreditam que estas frentes ainda existem e que o módulo de manufatura não está implementado, não estando a mudança introduzida. O UF1 comenta que “tem frentes contrárias até hoje, temos que convencer diariamente muitas pessoas de que este é o melhor”. O UF2 comenta: “eu mesmo

resistia a mudança, mas hoje estou totalmente convencido que este é o melhor”. Todos comentam que a forma de bloqueio das resistências que está sendo utilizada é o convencimento diário.

Quando questionados se, em algum momento haviam desanimado, os UF1 e UF2 mencionaram que foram persistentes, pois seus representantes (equipe de implantação) também não desistiram e eles tiveram suporte nos momentos difíceis. Já o UF3 menciona: ”me senti desanimado e incompetente, então eu desisti e comecei a fazer as coisas por conta própria, pelo meu conhecimento”.

Questionados sobre a incorporação do MRP II na cultura da organização, todos os usuários finais concordam que ainda está muito longe de isso acontecer.

### 6.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas mostraram relativa convergência na percepção da mudança por usuários finais, líder de projeto e gestor de projeto. Analisando os resultados, constatamos três fatores considerados por todos os entrevistados, que podem ser sinais de insucesso na implantação de uma mudança: a visão, a comunicação e a cultura organizacional.

Com relação a visão da mudança, percebemos que não havia uma direção delineada a seguir para os usuários finais e que esta visão também não estava totalmente clara para os líderes de processo. Devemos atentar para fato de que, se a visão não estava clara, não haveria como um senso de urgência real ser instalado e a comunicação com os usuários finais ser eficiente.

Ainda em relação a comunicação, ressaltamos a questão do treinamento. No projeto em questão, pareceu-nos que os treinamentos foram tratados somente do ponto de vista operacional, não preocupando-se em preparar as pessoas para a mudança de comportamento que seria necessária.

A força da cultura organizacional existente na empresa ficou evidente durante as entrevistas. A percepção de todos os entrevistados é de que houve muitas frentes contrárias a mudança que estava sendo introduzida e ficou nítido que nenhuma ação foi realizada no sentido de removê-las.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo com este artigo foi o de analisar a mudança organizacional ocorrida por ângulos diferentes, sob os olhares de pessoas com papéis diferentes dentro das organizações.

Corrêa *et al* (2001) ressalta que antes de adquirir um software do tipo MRP II, as empresas deveriam primeiramente modificar profundamente a maneira das pessoas executarem as suas tarefas.

Como proposta de trabalhos futuros, sugere-se realizar a pesquisa em outras empresas localizadas em um mesmo arranjo produtivo, visando avaliar se os comportamentos e os aspectos vinculados a cultura organizacional são parecidos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERRY, William L., WHYBARK, D Clay, VOLLMANN, Thomas E. e JACOBS, Robert. **Sistemas de Planejamento e Controle da Produção: Para o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Bookman, 1999. ISBN: 8536306122.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Editora Saraiva, 2003.
- CAMERON, Esther e GREEN, Mike. **Making Sense of Change Management: a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change**. Kogan Page Publishers, 2004. ISBN: 0749440872.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem Organizacional em tempos de mudança**. Cengage Learning Editores, 1999. ISBN: 8522101949.
- CORRÊA, Henrique L. e GIANESI, Irineu G.N. (1994). **Just in Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo: Editora Atlas Ltda.
- Deloitte Consulting (1998). **ERP's Second Wave: Maximizing the Value of ERP-Enabled Process**. Relatório de pesquisa publicado pela Deloitte Consulting.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Cengage Learning Editores, 2003. ISBN: 8522103321.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Cengage Learning Editores, 1995. ISBN: 8522100144.
- HELLRIEGEL, D., SLOCUM, Jr. J.W. **Organizational Behavior**. Minnesota: West Publishing Co., 1980.
- HICKS, Donald A. (1995). "The ERP maze". IIE Solutions, Agosto/95, p. 13-16.
- HICKS, Donald A. **The Manager's Guide to Supply Chain and Logistics Problem-Solving Tools and Techniques**. IIE Solutions, Vol. 29, Iss.10 , p. 24-29, 1997.
- HUNT, James G. e OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Bookman, 1999. ISBN: 8573075392.
- KOTTER, John P. **Leading Change**. Harvard Business Press, 1996.
- KOTTER, John P. e COHEN, Dan S. **The heart of change: real-life stories of how people change their organizations**. Harvard Business Press, 2002.
- MCKAY, Kenneth N. e WIERS, Vicente C.S. **Practical production control: a survival guide for planners and schedulers**. J. Ross Publishing, 2004. ISBN: 1932159304.
- MINTZBERG, Henry. **O processo da Estratégia**. Bookman, 1999. ISBN: 8536305878.
- POWELL, T.; DENT-MICALLEF, A. **Information technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources**. Strategic Management Journal, vol.18:5, p.375-405, 1997.
- SCOTT MORTON, M. **The effects of Information Technology on Management and Organizations**. New York: Oxford University Press, 1992.
- TOOMEY, John W. **MRP II: planning for manufacturing excellence**. Springer, 1996. ISBN: 0412065819.
- ZANELA, Amarolinda Costa; MACADAR, Marie Anne e SOARES, Rodrigo Oliveira. **Mudança Organizacional provocada pela utilização de sistemas integrados de gestão empresarial: uma proposta de estudo**. Enanpad, 1999.
- WHEATLEY, Margaret J. **Liderança para tempos de incerteza**. Editora Cultrix, 1999. ISBN: 8531609550.